セガサミーグループの価値創造プロセス

当グループは、これまで培ってきた普遍的な強みを活かし、有効な戦略を実行することで、あらゆるステークホルダーへ価値を提供し続けていきます。

創造は生命（いのち）×積極進取

グループで共有される価値観

成長を実現する強み Strengths







感動体験を創造し続ける

～社会をもっと元気に、カラフルに。～







有効な戦略 Strategies

基盤としてのコーポレート・ガバナンス
P.62

OUTPUTS

社会的価値の創出

環境
環境保全や消費電力の軽減
- 製造過程の環境負荷低減
- リサイクル　- リユース


P.52


P.53

依存症
依存症問題の対応
- 業界と一体での啓発活動の実践
- 依存症防止に向けた独自の取り組み

人
働き方改革や、働きやすい職場環境の提供
- 働きがいの向上
- 多様性の向上
- 不平等の排除

P.54



製品／サービス
革新的製品の開発、製品／サービス品質向上、安心、安全な製品提供
- パチスロ遊技機販売台数：123千台
- パチンコ遊技機販売台数：104千台
- パッケージゲーム販売本数：2,857万本
- フェニックスリゾート利用者数：839千人

（2020年3月期実績）


P.55

経済的価値の創出



株主・投資家
利益の創出と株主への還元
- 売上高：3,665億円　- 営業利益：276億円
- 配当金総額：93億円　- 1株当たり配当金：40円

（2020年3月期実績）

OUTCOME

社会ニーズに応え、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を実現

価値創造の循環 VALUE GENERATION

COOメッセージ

中期経営計画「Road to 2020」の振り返りと新型コロナウイルス感染症の影響

当グループが掲げるMission（存在意義）「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」に基づく長期構想を実現させるために推進してきた中期経営計画「Road to 2020」ですが、目標である営業利益率15%、ROA5%に対して、最終年度は営業利益率7.5%、ROA3.0%という結果となりました。

遊技機事業では、中期経営計画を通して利益面で大きく飛躍するロードマップを掲げ、リユースを中心とした原価改善を徹底的に行った結果、2020年3月期は目標である営業利益率30%には届かなかったものの、利益率を大幅に上昇させることができました。一方で、2021年3月期に入り、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、旧規則機の撤去期限が延長されたことなどによる需要の減少など、業界全体が厳しい経営環境に立たされています。

エンタテインメントコンテンツ事業では、中期経営計画を通して基盤事業の収益性強化と、成長分野でのグローバルヒットタイトル創出を目標に取り組んでまいりました。残念ながら当初目指していた、グローバルヒットタイトルの創出には至らなかったものの、2020年3月期はパッケージゲーム分野において、アジア・欧米地域でのリピート販売を中心に顕著な収益貢献が見られました。近年世界規模で続いているゲーム配信プラットフォームの拡大や、今回の新型コロナウイルス感染症の影響による巣ごもり需要などの追い風もあり、グローバルでのゲーム事業に対する成長期待は高まっています。

リゾート事業では、国内のIR（統合型リゾート）事業進出に向けてノウハウの取得がこの3年間でしっかりとできたほか、ビジネスパートナーを発表するなど、着々と準備を進めていますが、こちらも新型コロナウイルスの影響を受け、スケジュール面や事業計画などプロジェクトの見直しの必要性が出てきているなど、予断を許さない状況です。

今回の中期経営計画を通して得られた成果は、さらなる成長に向けて磨きをかけるとともに、課題部分には真摯に向き合った上で、引き続き取り組む必要があると考えています。

現状の難局を乗り越えるべく、構造改革に着手いたします

2021年3月期よりさらなる成長を目指す新しいステージに入る事を予定していましたが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、当グループの事業全体が危機に直面しています。

かかる状況を受け、今回の急速な環境変化に対応し、将来の成長を睨んだ強い事業基盤を構築するため構造改革に取り組んでいます。

2020年11月には構造改革の取り組みをいくつか発表いたしましたが、現状の市場環境に適応できる事業構造の構築や固定費水準への転換を図り、成長投資に向けたキャッシュを確保するため「事業ポートフォリオの見直し」「固定費削減の実施」「非事業資産の見直し」を実行しています。

この結果、2021年3月期は-245億円の純損失を見込んでおり、配当予想は中間配当10円、期末配当は引き続き未定とさせていただくことを発表いたしました。

期末配当につきましては、構造改革の進捗及び今後の業績回復の状況を見極めた上で、改めて決定してまいります。安定配当という当初の方針に変更はありませんが、構造改革を着実に遂行し、早急な業績回復を図りたいと考えています。

なお、2021年3月期に発表を予定していた新中期経営計画についても、再度検討する必要があることから、構造改革完了後に改めて発表をさせていただきたいと考えています。

現状の厳しい状況を乗り越えるため、日頃からご高配いただいております株主の皆様におかれましては、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

構造改革の詳細な内容はP28をご覧ください

中期経営計画「Road to 2020」の成果・課題及び新型コロナウイルス感染症による環境の変化

	RT2020（中期経営計画）（2018年3月期～2020年3月期）		新型コロナウイルス感染症による環境変化	2021年3月期
	成果	課題	ビジネス環境の変化	事業構造の変革
遊技機事業	**利益率の改善**	適合率の低下	▼規則改正による旧規則機の撤去期限延長 ▼パチンコホールの購買意欲低下	**構造改革への着手**
エンタテインメントコンテンツ事業	**ゲーム本編の成長** **安定的な利益創出**	グローバルヒットの創出	▲**コンシューマ事業の巣ごもり消費が拡大** ▼アミューズメント機器、施設事業の苦戦	
リゾート事業	**ノウハウ取得**	—	▼施設の営業休止に伴う苦戦 ▼投資規模の見直し	

詳細はP28をご覧ください



課題解決に
迅速に取り組みます。

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役社長グループCOO
里見 治紀

中長期でのグループの方向性

冒頭に申し上げました当グループのMission（存在意義）である「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」の長期構想に変わりはありません。セガサミーグループ全体の意識改革は、このMission制定以降、大きく進展してきていると感じています。

次のステップは、意識を行動に移す「言行一致」のフェーズに入ります。サミーとセガのそれぞれが持つ独自性のある企業文化は、革新的な製品・サービスを通じて感動体験を生み出す源泉でもあり、これからも堅持すべきものであると考えていますが、常に流行の波にさらされ変化するエンタテインメント業界で勝ち抜いていくため、現状に甘んじることなく、目に見える形で、自らを変えていく努力をグループ社員一人ひとりがしていかなくてはなりません。

そのためにも、まずは構造改革をしっかりとやり抜き、環境に適応できる強い事業基盤を構築した上で、各グループ会社がそれぞれの独自性を発揮し、同じMissionに向けた次の成長戦略を練ることが必要であると考えています。

持続的な企業価値向上に向け、ESG・SDGsのマテリアリティ（重要課題）を再定義

ESG・SDGsを語る上で、「感動体験を創造し続ける」ことは最も重要な概念であり、私の持つ「エンタテインメントには、人々に日々の生きる活力を与える力がある」という信念は変わりません。

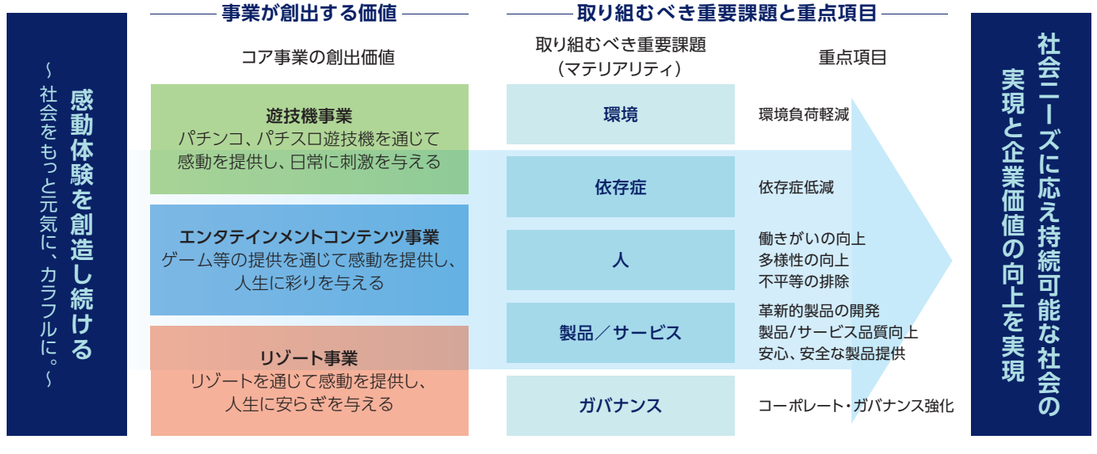
未曾有の危機に直面し、エンタテインメント企業としての真価が問われている今、「必要とされる存在」として求め続けられるために何をするべきか今一度考える必要があります。

セガサミーグループが各事業を通して提供している感動体験の価値を再認識し、持続的な社会課題の解決と企業価値向上を実現するため、グループにおけるマテリアリティを再定義しました。新たに定義したマテリアリティでは「環境」「依存症」「人」「製品/サービス」「ガバナンス」の5つを掲げています。

事業を行えば、必ず世の中にネガティブとポジティブなインパクトを与えます。ネガティブなインパクトを最小化した上で、「製品/サービス」を通じて感動体験を提供し、それを大きく上回るポジティブインパクトを提供し続けることが、ESG・SDGsの取り組みの根底に流れる思想であり、本業であるエンタテインメントを通して、人々に感動を提供し日常への刺激、達成感・幸福感、喜び、安らぎなど様々な感情をもたらし続けることで、究極的に世界平和をもたらしていくことがエンタテインメント企業であるセガサミーグループの存在意義であると考えています。

ESG・SDGsのマテリアリティ（重要課題）の詳細はP50をご覧ください

セガサミーグループの創出価値と重要課題





人財育成・教育、多様性の推進が、飛躍のための土台となる

今回再定義したセガサミーグループのマテリアリティの一つに「人」を掲げており、働きがいの向上や多様性の向上、不平等の排除を重点項目としていますが、人々に感動体験を提供し続ける上での源泉となるのは人財であると考えています。

誠に遺憾ながら、事業構造の転換を図るため、早期退職者の募集を実施しなければならない経営環境にありますが、多様な人財が活躍でき、意欲のある人財がポテンシャルを発揮できる環境を構築することはこれからも重要な課題であり、人財育成はそのカギとなると考えています。

人財育成において、私が最も大事にしている信念は、社員全員に成長の機会を平等に与えることです。社内の研修プログラムである「セガサミーカレッジ」では階層別の研修や講演会のほか、ジャンル別に分かれた個別講座の研修プログラムを複数提供し、2020年3月期には約4,300人（延べ人数）の社員が研修プログラムを受講しました。こういった機会に対して、全力で取り組み、継続的に自らのスキルを高める努力をする人財は、どんどん伸びていきます。一方、受け身の姿勢で、自身の殻を破ろうとしない人財は、それ以上の成長が望めません。前者と後者では生み出す成果にも必ず大きな差が出てきます。成長する人財は、モチベーションが高まり、さらに向上するという好循環が生まれるのです。

また、中堅以上の幹部に対しては、将来の経営の担い手になることを期待し、創業理念、経営哲学を伝承し、ディスカッションする場を設けています。このセッションには、私だけでなく、創業者である会長の里見や社外取締役などにも参加いただき、経営者が直接中堅社員との対話を行うことで、経営陣の考えを理解するとともに、経営者としての大局的な視点で、事業を見る力を養っています。

人財への投資は、短期的には目に見える成果として表れにくいですが、5年後、10年後この投資は、間違いなく当グループを支える強靭な土台となるという確信のもと、今後も積極的に実施していきます。

また、当グループの事業領域は、遊技機、エンタテインメントコンテンツ、リゾートと多岐にわたり、求められる人財像も異なり、また顧客もそれぞれ異なります。グループ全体が事業成長を目指す上では、従来にはない考え方を取り入れる必要があり、多様性に富んだ人財の視点、経験、意見を取り入れることで新しいアイデアを生み出し、革新的な製品やサービスを生み出すことができると考えています。

ジェンダーやセクシュアリティ、国籍などの違いによって活躍の機会を失うことは、決してあってはならないことです。これは、さきほども説明した原則である「機会の平等」につながる信念です。当グループとしてダイバーシティをKPI目標として掲げなくとも、あらゆる社員が平等に挑戦できる環境を整備し、その中で結果を出せば、自然と多様性のある組織が構築できるはずです。多様性が当たり前になり、話題にさえあがらないことが私の理想とする企業像です。

健全で透明性のあるガバナンス

経営トップは、激変する事業環境の中では、常にスピーディーな決断が求められます。時には決断を急ぐあまり、気づかないうちに、誤った方向へ猛烈なアクセルを踏み込むことさえあります。このような時にこそ、社外取締役をはじめとする役員には、批判的な思考、つまりブレーキの役割を果たしてくれることを期待しています。当社の社外取締役は、金融、IT、国際ビジネスと様々な経験を持つメンバーで構成されています。この多面かつ専門的見地からの批判的提言は、取締役会を健全に運営する上で、なくてはならないものと考えています。

また、取締役会の実効性向上においては、決議事項がどのような経緯・背景で上程されたかを十分に理解した上で判断を下すことが重要だと考え、取締役会の前段階で社内外の取締役との事前の意見交換を実施しているほか、経営戦略委員会などの各会議体にも社内外の取締役に積極的に参加するよう促しています。その中では、経営サイド、執行サイドによる白熱した議論が交わされることもしばしばあります。こうしたぶつかり合いがあるからこそ、経営に緊張感が生まれ、より最適な解が導かれていくのだと考えています。

また、2020年3月期にガバナンスの透明性の確保及び、役員の企業価値向上へのインセンティブを高める目的で、役員報酬制度の全般的な見直しを実施しました。特に業績連動報酬については、経常利益額と事業計画達成度を厳格に評価する設計へと大きく基準を変更しました。役員が業績にコミットし、それに応じた報酬を「見える化」することで、株主の皆様への説明責任を果たしていきます。

「お客様」に感動を届けるための源泉

今回の新型コロナウイルスの感染症の拡大によって、世界中が大混乱に陥りました。こうした社会様式さえも大きく変える事象は、今回だけではなく、また必ず起こり得ると考えるべきです。そのために、パンデミックや大規模な自然災害が発生する前提で将来を見通し、事業の持続性を担保できる経営基盤を構築していかねばなりません。その中で、私が特に重要な意味を持つと感じていることが、社員をはじめとするステークホルダーとのエンゲージメントです。

当グループでは、ステークホルダーを「社員」、「お客様」、「お取引先」、「株主・投資家」、「社会（社会貢献と環境）」と定めていますが、最も社員にプライオリティを置いています。当然ながら、当グループがMissionに掲げている「感動体験を創造し続ける」を実践し、社会にポジティブなインパクトを与えられているか考える上で重要となるのは、当社の商品・サービスを購入し、体験していただく「お客様」です。より多くの「お客様」に満足していただき、日々の生活に彩りを添えることこそが、当グループが世の中に与えているポジティブなインパクトであると考えております。そして、それを実現するための源泉となるのが、「社員」です。まず社員が新しい商品・サービスを世に出したいと発想し、創り、「お客様」に届けようとするところから、その他のステークホルダーとの関わりが始まると考えております。セガサミーグループの生み出すすべての経済的、社会的価値は、「お客様」に感動体験を届けようとする「社員」の意思が起点となるのです。

社会に「必要とされる存在」として求められ続けていく。



「必要とされる」存在であるため、今後も「王道」を歩みます

コロナ禍で、パチンコホール、アミューズメント施設、リゾート施設等の営業自粛があり、当グループの経営環境は大変苦しい状況に直面しております。

新型コロナウイルス感染症前の環境には戻らないと考え、当グループがこれからも感動体験を想像し続けるためには、いち早く構造改革を実行し、アフターコロナの環境に適応した体制を構築する必要があります。残念ながら、今回の構造改革は痛みを伴う改革となります。しかしながら、この難局を機に環境変化に対応し得る強固な企業体制を構築し、持続可能な組織づくりを目指していきたいと思います。

近年、サステナブル投資の拡大、浸透によって、企業の収益性だけでなく、社会や環境の持続性に配慮した上で、継続的に企業価値を向上させているかどうかが重視されています。

私たちが社会に「必要とされる存在」として求められ続けていくため、世間から後ろ指をさされるような振る舞いはせず、今後も誠実な経営を通して「王道」を歩み続けてまいります。

2020年11月

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役社長グループCOO
里見 治紀

CFOメッセージ



難局を乗り越え、グループの持続的成長を実現すべく、強固な財務基盤の構築を目指す

セガサミーホールディングス株式会社
取締役 専務執行役員 グループCFO
深澤 恒一

難局に対応するための十分な資金確保

2021年3月期の当グループの経営環境は、新型コロナウイルス感染症の影響により、エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野を除く事業全体が危機に直面しております。

セーフティーネットという考えから、十分な資金調達枠を増強いたしました。現在の既存事業の運転資金は700億円程度ですが、今般の環境下における緊急対応資金として追加で300億円を見積もっており、約1,000億円が必要資金となります。

それに対して、2020年9月末時点において1,437億円の現金預金・現金同等物に加え、金融機関からのコミットメントライン及び当座貸越枠の未使用借入枠として1,680億円を有しており、合計で3,117億円の十分な流動性を確保しております。

また、同時期のネットキャッシュは535億円となり、株式市場の大幅下落の影響を受ける中でも、自己資本比率は62.2%と高水準を保っています。

前中期経営計画(Road to 2020)の目標数値は残念ながら達成できませんでしたが、まずは十分な資金力を背景にこの難局を乗り切り、新たな飛躍の土台を形成していきます。

事業別ROIC管理を導入し、ROE向上を強く意識した経営の実現

前中期経営計画(Road to 2020)においては、営業利益率とROAを経営指標としていました。当グループの事業が拡大する中、各事業の責任者が単なる利益金額の追求ではなく、資本効率の重要性を認識し、いわば「額の経営」から「率の経営」へ思考転換させるステップとして導入したものです。

次のステップとして、現在策定中の次期中期経営計画では、ROEと経常利益をKPIとして掲げる予定です。ROEと経常利益額を向上させ、EPSを増大させることで株主価値の向上につなげてまいります。

ROE向上を強く意識した経営を実現するために、各事業の内部管理指標として事業別ROICによる管理を導入いたします。ROICとは「稼ぐ力」を適切に評価するためのKPIです。ROICのメリットは、特性の異なる多様な事業を公正に評価できるという点です。PL上の利益率は事業特性に左右されますが、ROICという平等な尺度で各事業を適正に評価できれば、事業の選択と集中をフェアに判断することが可能になります。今後は各事業が投下資本に対してどれだけのリターンを生み出したかを評価します。

たとえば、成長著しいコンシューマゲーム*などは、市場規模や市場成長性を見極めた上で、大きな投下資本に見合った大きなリターンを得るべく、適正に販売戦略を構築した上で開発投資を進める必要があります。

このようにROICを用いて適正な事業管理を実施し、各事業のバランスシートとキャッシュ・フローをモニタリングすることで、稼ぐ力を高める事業ポートフォリオ経営を推し進めてまいります。

事業別ROICはあくまでも内部経営管理上のツールでありますが、それをしっかり定着させ向上させることで、自ずと当グループのROE向上につながるものと考えています。またROE向上は財務レバレッジを高めることで実現できますが、適正なレバレッジ率は事業のリスク特性により決定されます。当グループはヒットビジネスが中核事業であるため、事業ボラティリティが大きいことから、相応のリスクバッファーが必要だと考えています。したがって今後とも高い自己資本比率を維持していく方針です。

*1 2021年3月期より、エンタテインメントコンテンツ事業のサブセグメントであるデジタルゲーム分野とパッケージゲーム分野を統合し、「コンシューマ分野」に変更しております。

成長への資金配分と株主還元

前中期経営計画（Road to 2020）では、遊技機事業が規則改正等の影響を受けたことから、売上高は未達となり、目標としていた営業利益率30%には届きませんでしたが、リユースを中心とした施策の効果により、事業の収益体質強化は達成できたと考えております。

エンタテインメントコンテンツ事業は、コンシューマゲームの成功事例が出てきました。国内外の競合先と比較すれば、より高いレベルで商機を獲得する必要がありますが、業界上位をねらえるポジションにいることも確かです。今後の強い成長を実現するために、最も集中的に経営資源を配分すべき事業領域の一つだと考えています。

当グループではミッションピラミッドによってValue（価値観・DNA）、Mission（存在意義）、Vision（ありたい姿）を定義づけており、投資配分に関しては採算性などの数値面だけではなく、グループの事業としてMission（存在意義）に合致する考え方なのかどうかというスクリーニングを必ず実施しています。

株主還元については、2021年3月期第2四半期決算にて中間配当は10円、期末配当は引き続き未定とさせていただくことを発表いたしました。

期末配当につきましては、構造改革の進捗及び、下期の業績の動静を見極めて適切なタイミングでお知らせしたいと思います。

安定配当の方針に変更はありませんが、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて足元でネットキャッシュが減少している中で、構造改革を確実に遂行し早期の業績回復を図りたいと考えております。

今後は後述のIR（統合型リゾート）事業への参入を含め、成長投資が活発になることから、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションをより充実させ、戦略への理解度を高めていただくよう努力する必要があると考えています。これまでとは異なるリスクをしっかりとマネージしながら、より大きなリターンを目指します。株主の皆様には、当グループの戦略をご理解いただき、ともにリターンを追求していただきたいと考えています。

IR（統合型リゾート）事業の進出に向けて

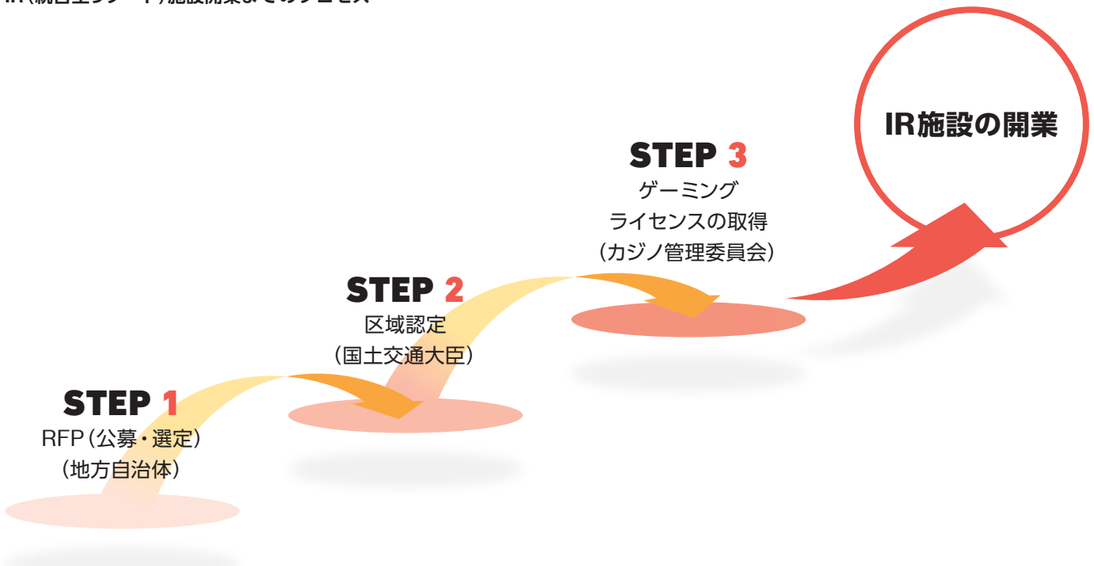
2021年以降は、いよいよ日本におけるIR（統合型リゾート）事業が具体的に進展していく見通しです。前例なき国家プロジェクトへの挑戦となりますが、当グループでは長期的な飛躍のために重要な戦略事業と位置づけています。

これまで韓国のIR（統合型リゾート）施設であるパラダイスシティの運営によって経験を積み、米国ネバダ州でのカジノ機器販売ライセンスの取得、ギャンブル依存症に関する研究に取り組んできたほか、2020年1月にはパシフィコ横浜で開催された「第1回［横浜］統合型リゾート産業展」へ出展（詳細はP49参照）するなど、国内IR（統合型リゾート）の参入に向けて十分な準備を進めてきました。

今後は地方自治体によるRFP（公募・選定）のステップに入ることになります。2020年10月には政府による基本方針案が公表され、IR区域整備計画の認定申請期間の見直しが行われました。

当グループとしては、IR（統合型リゾート）事業における具体的な参入条件等を合理性にしたがって慎重に見極めた上で、引き続き参画を目指していきたいと考えております。

IR（統合型リゾート）施設開業までのプロセス



長期ビジョンの実現に向けた財務戦略の実行

新型コロナウイルス感染症の影響は、企業経営のあらゆる領域を不確かなものにしています。これまで当グループでは十分な資金を準備し、この経営危機を乗り越えるためのディフェンスを固めてまいりました。

今後はパンデミック終息後に、素早く盤石な事業の土台を形成した上で力強い事業成長を支えていくために、強固な財務基盤を堅持していきます。

2020年11月

セガサミーホールディングス株式会社
取締役 専務執行役員 グループCFO

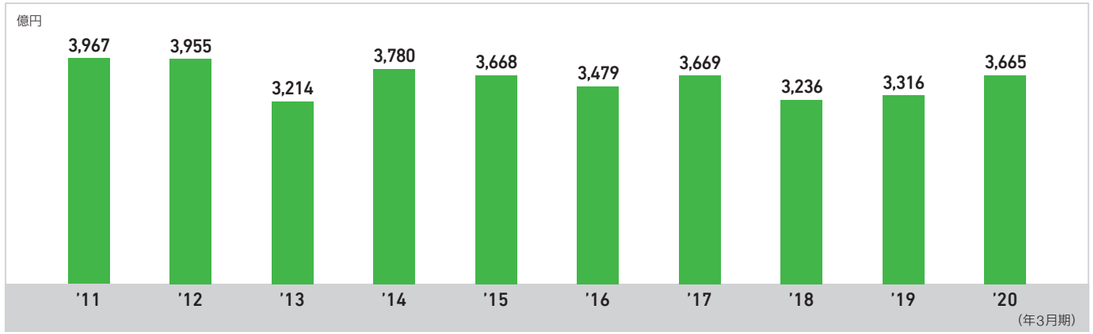
深澤 恒一

業績トレンド

売上高[*1]

パチスロ販売台数の増加、パッケージゲーム分野の好調によって、
売上高は、前期比10.5%増加し、3,665億円となりました。

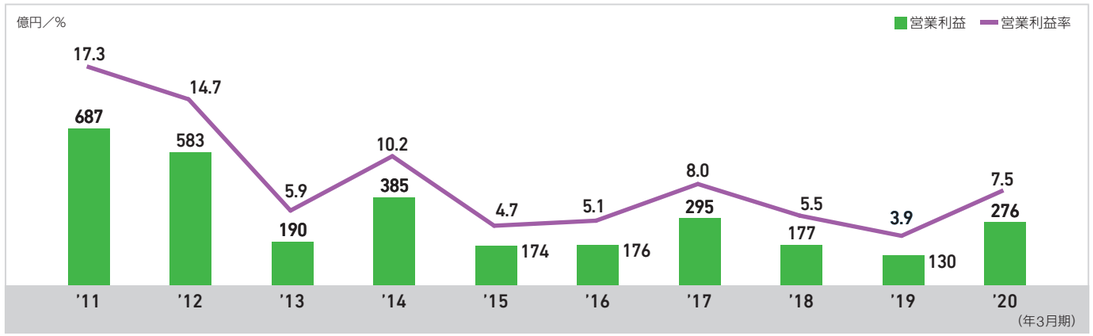
3,665億円



営業利益／営業利益率

遊技機事業における利益率が向上し、
営業利益は前期比111.3%増加し、276億円となりました。

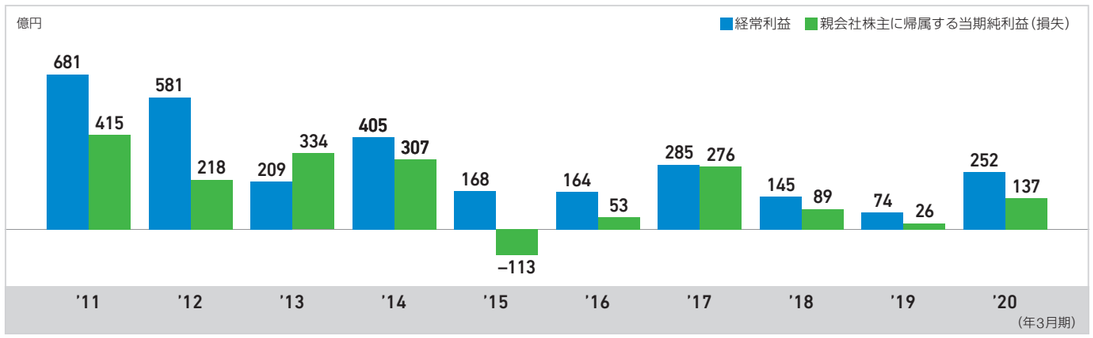
276億円／**7.5**%



経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益(損失)[*2]

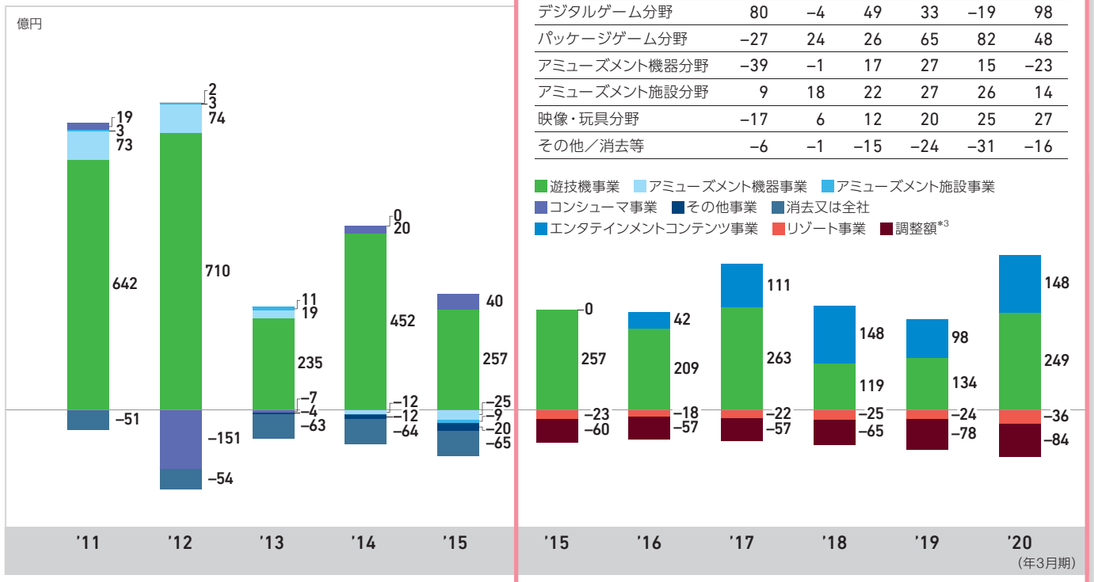
親会社株主に帰属する当期純利益は、
前期比421.3%増加し、137億円となりました。

252億円／**137**億円



*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。
*2「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会 平成25年9月13日 企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

セグメント別営業利益(損失)

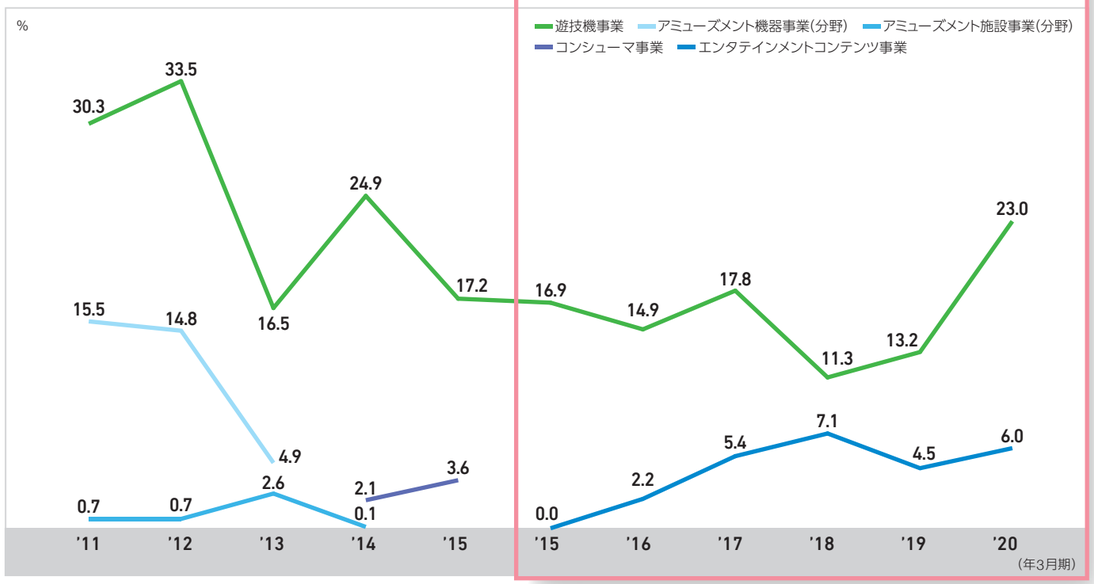


新セグメント

エンタテインメントコンテンツ事業の営業損益内訳　億円

	'15	'16	'17	'18	'19	'20
デジタルゲーム分野	80	−4	49	33	−19	98
パッケージゲーム分野	−27	24	26	65	82	48
アミューズメント機器分野	−39	−1	17	27	15	−23
アミューズメント施設分野	9	18	22	27	26	14
映像・玩具分野	−17	6	12	20	25	27
その他／消去等	−6	−1	−15	−24	−31	−16

セグメント別営業利益率



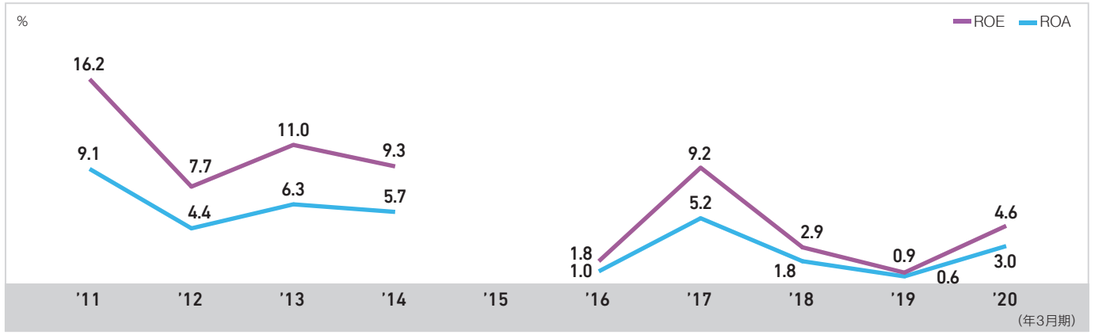
*3 2015年3月期のセグメント変更以降、調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含めています。

ROE／ROA*4

ROEは前期から3.7ポイント増加し、4.6%となりました。
ROAは前期から2.4ポイント増加し、3.0%となりました。

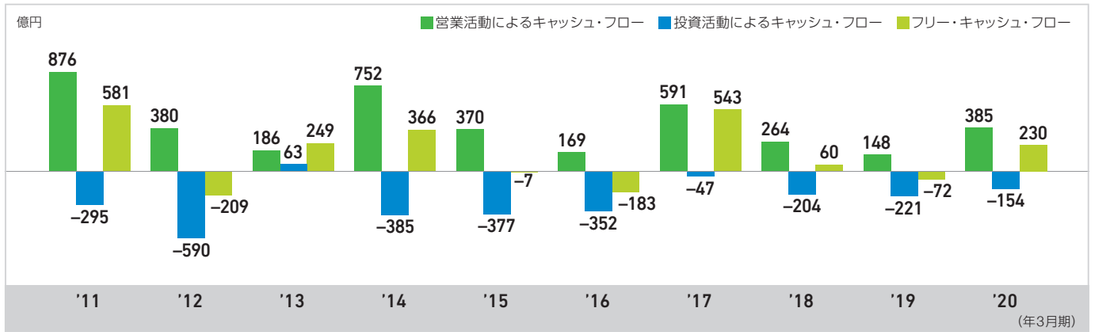
4.6%／3.0%

*4 ROA＝親会社株主に帰属する当期純利益／総資産



キャッシュ・フロー

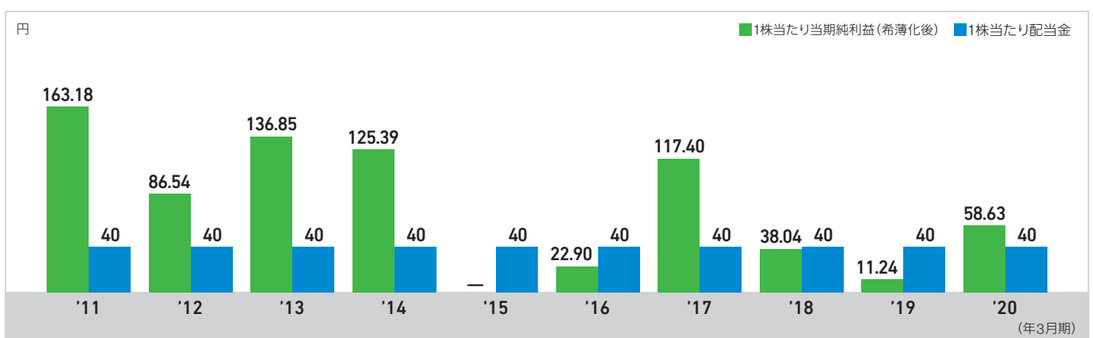
当期における営業活動によるキャッシュ・フローは385億円の収入（前期は148億円の収入）となりました。
投資活動によるキャッシュ・フローは154億円の支出（前期は221億円の支出）となりました。



1株当たり当期純利益／1株当たり配当金

1株当たり当期純利益（希薄化後）は、前期と比べ47.39円増加し、58.63円となりました。
1株当たり配当金（年間）40円と、安定配当を継続しています。

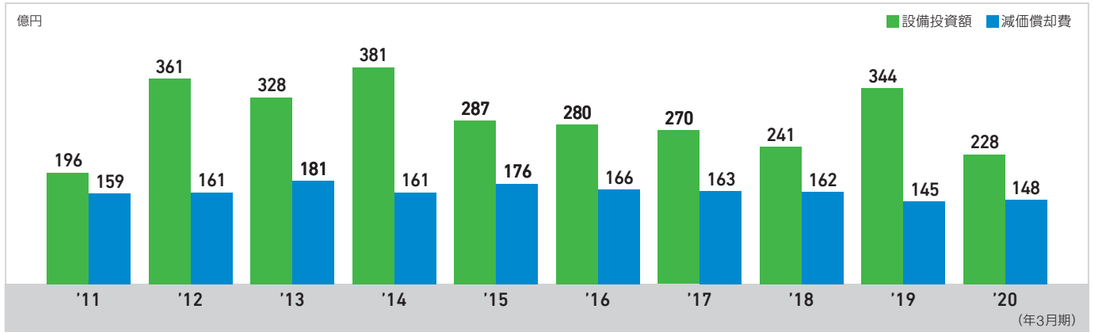
58.63円／40円



設備投資額／減価償却費*5

設備投資額は、前期比33.7%減少し、228億円となりました。
減価償却費は前期比2.1%増加し、148億円となりました。

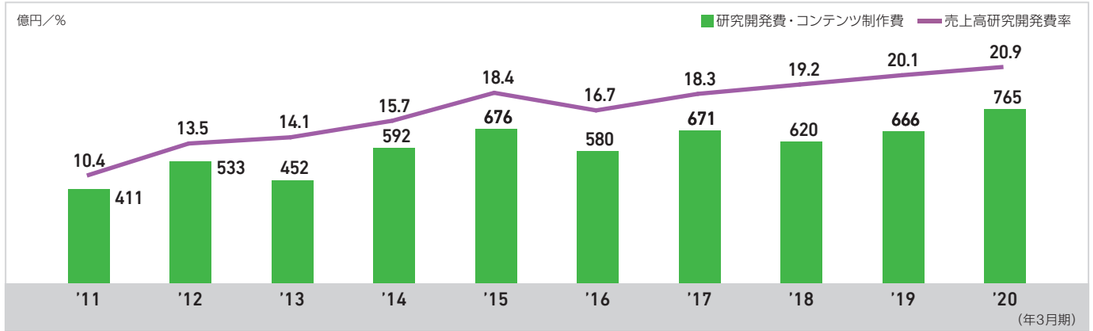
228億円／148億円



研究開発費・コンテンツ制作費*3／売上高研究開発費率

研究開発費・コンテンツ制作費は、パッケージゲームの新作タイトル複数投入などが要因となり、前期比14.9%増加し、765億円となりました。

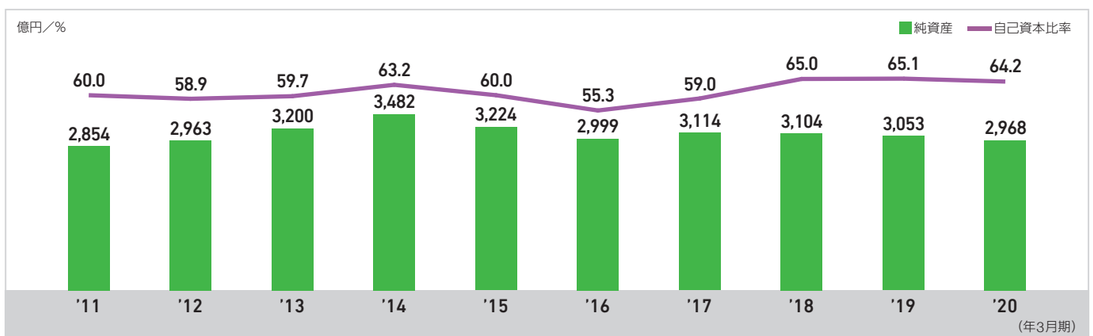
765億円／20.9%



純資産／自己資本比率

純資産は、前期末に比べ84億円減少し、2,968億円となりました。
自己資本比率は、前期末に比べ0.9ポイント低下し、64.2%となりました。

2,968億円／64.2%



*5 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

PERFORMANCE & STRATEGIES

早期の収益回復に向けた構造改革の実行

事業環境に適応するための構造改革を実行

セガサミーグループは、長期構想の実現に向け、2018年3月期から2020年3月期まで、中期経営戦略「Road to 2020」に取り組んできました。この期間中には、遊技機事業では、リユースを中心とした原価改善による利益率の改善が進み、エンタテインメントコンテンツ事業では、リピートタイトルを中心としたアジア・欧米での販売が拡大しました。また、将来の収益の柱として期待されるリゾート事業では、国内のIR（統合型リゾート）事業進出に向けたノウハウの取得が順調に進みました。

2021年3月期よりさらなる成長を目指し新しいステージに入る予定でしたが、今般発生した新型コロナウイルス感染症の影響をうけ、事業全体が大きな危機に直面しています。このような環境の変化に適応した事業構造へと転換を図るべく、構造改革を実行し、早期の収益回復を目指してまいります。

新型コロナウイルス感染症の影響による各事業の環境変化

遊技機事業	エンタテインメントコンテンツ事業	リゾート事業
▼旧規則機の撤去期限延長に伴うパチンコホールの購買意欲減少による販売台数減	▲コンシューマ分野の巣ごもり消費による需要拡大 ▼アミューズメント施設の営業休止に伴う施設稼働及び機器販売の苦戦	▼施設の営業休止、渡航制限等に伴う利用者数の減少

構造改革の実行方針

非事業資産を対象としたバランスシートの見直し	市場環境に適応できる組織体制の構築	グループ全体の固定費を中心としたコスト削減

Reforming the Business Structure

早期の収益回復と今後の持続的な成長の実現

2021年3月期第2四半期時点の構造改革実施概要

		業績への影響 今期のPL影響額（見込）	来期のPL影響額（見込）
1 事業構造の見直し	• アミューズメント施設分野の子会社株式の譲渡 • オービィ横浜の閉館	−205億円（特別損失）	+50億円（経常利益）
2 固定費削減	• グループ全体で約650名の希望退職者の募集	−100億円（特別損失）	+100億円（経常利益）
3 バランスシートの見直し	• 投資有価証券売却益 • 非事業資産の見直し継続	+59億円（特別利益）	—

構造改革費用の計上に伴う損失拡大により、2021年3月期の純利益は-245億円を見込む

環境変化に適応できる組織体制を構築し、早期の収益回復と今後の持続的な成長を実現

- ▶ 配当額の見直し　中間10円、期末未定
- ▶ 役員報酬の減額　30%減（当社代表取締役）、他
- ▶ 遊技機の業績回復
- ▶ コンシューマ分野のグローバル事業への注力
- ▶ 国内IRへの参画

2021年3月期の見通し

コンシューマ分野が引き続き好調に推移することを見込んでいます。また、アミューズメント施設分野が2021年3月期の第4四半期から連結除外となることにより、経常損失は前回予想より大幅に改善する一方で、構造改革の実施に伴い、特別利益、特別損失の発生を見込んでおり、親会社株主に帰属する当期純損失は245億円となる見通しです。

(億円)

	2020年3月期	2021年3月期(修正計画)
売上高	**3,665**	**2,830**
遊技機事業	1,085	600
エンタテインメントコンテンツ事業	2,476	2,160
リゾート事業	104	65
その他／消去等	0	5
営業利益	**276**	**−15**
遊技機事業	232	−100
エンタテインメントコンテンツ事業	165	215
リゾート事業	−36	−55
その他／消去等	−85	−75
営業外収益	32	50
営業外費用	55	85
経常利益	**252**	**−50**
遊技機事業	227	−105
エンタテインメントコンテンツ事業	162	240
リゾート事業	−53	−110
その他／消去等	−84	−75
特別利益	31	75
特別損失	12	340
税金等調整前当期純利益	**271**	**−315**
親会社株主に帰属する当期純利益	**137**	**−245**

2021年3月期の市場環境、事業環境等

市場環境、事業環境は、引き続きコンシューマ以外の事業分野においては、マイナス影響が残るものの、徐々に回復が進むことを想定しています。



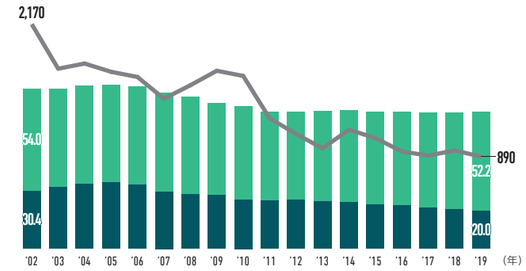
遊技機事業

「業界の革新者」として新たな取り組みを打ち出していくとともに、収益性の強化を通じて、安定的な利益の創出を目指します。

外部環境

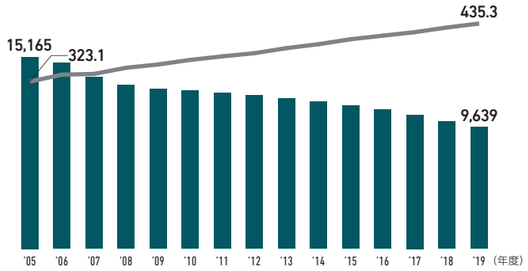
1995年以降緩やかに遊技人口が減少傾向にあることから、パチンコホールの軒数や設置台数、遊技台の年間回転率は長期的に減少トレンドを辿っています。一方で、大型店の出店や大手パチンコホールの増加により、1店舗当たりの設置台数は増加傾向にあります。

市場規模及び遊技参加人口推移



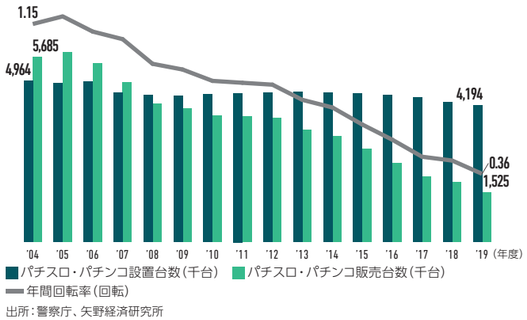
出所:「レジャー白書2020」日本生産性本部

パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



出所:警察庁

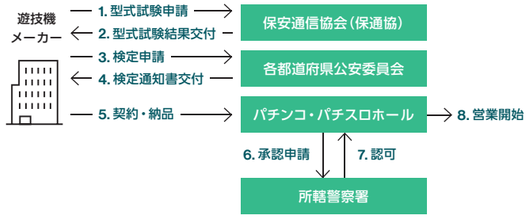
遊技機設置台数、販売台数、年間回転率推移



出所:警察庁、矢野経済研究所

遊技機の許認可プロセス

遊技機メーカーは新機種の販売を行う際に、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」に基づく複数の許認可プロセスを経ることが義務付けられています。



市場データの詳細はP81-82をご参照ください

今後想定される機会とリスク

機会

ユーザー層拡大の可能性
規則改正によって開発の幅が広がった新規則機はユーザー層の裾野を広げる可能性があります。

旧規則機の段階的撤去
新規則機への移行に伴い、旧規則機の撤去期限に応じた段階的撤去が予定されています。

リスク

遊技人口の減少
遊技人口の減少は、ホールの購買力を低下させ、販売台数に影響を与えます。

適合リスク
直近の規則改正を受けて適合率*が低水準に留まった場合、販売に大きく影響を与える恐れがあります。

*遊技機の許認可プロセス「型式試験結果交付」の適合取得率

対応

原価低減

- リユース推進
- 業界プラットフォーム構築

適合の取得

- 複数スペック申請
- 複数ブランドによる申請

ユーザー層拡大

- マーケットトレンドに合わせた遊技機の開発
- BtoC施策

Maximizing Our Strengths

事業の概要

強力なIP群と開発力

サミーは、人気タイトル「北斗の拳」シリーズを筆頭に、ブランド力あるIP群を有しています。

サミーの強み IP

複数の実績あるシリーズを保有

シリーズ名	タイトル数累計	販売台数
北斗の拳	34	約297万台
アラジン	14	約56万台
獣王	15	約51万台
蒼天の拳	13	約48万台

シリーズ名	タイトル数累計	販売台数
真・北斗無双	5	約16万台
エウレカセブン	4	約15万台
化物語・偽物語	10	約14万台
コードギアス	3	約6万台

※2020年3月末時点

原価低減を進め、利益率が向上

パチスロ、パチンコ事業は電子部品の原価比率が高いのが特徴です。効率的な開発に取り組むとともに、部材のリユース等原価低減を進めています。

バリューチェーンで見る遊技機事業

❶ 開発期間:1年～2年半
❸ 販売期間:1カ月～

● 自社　● 他社



Operating Profit Margin Improved

成果・実績

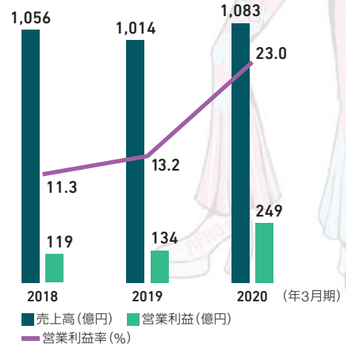
2020年3月期の実績

パチスロ遊技機は大型タイトル「パチスロ北斗の拳 天昇」などの販売を行い123千台の販売（前期は67千台の販売）となりました。パチンコ遊技機は、「P北斗の拳8覇王」などの販売を行い104千台の販売（前期は159千台の販売）となりました。

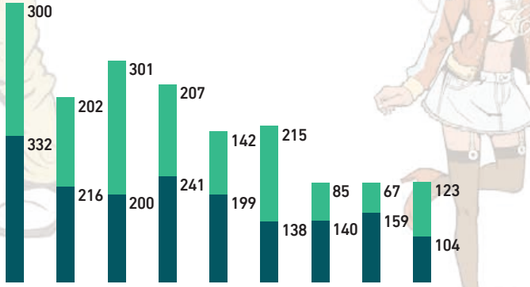
以上の結果、売上高は前期比7%増となりました。「Road to 2020」において推進してきた利益率改善施策が功を奏したことから、利益率が前期比で大幅に改善し、営業利益は前期比85%増となりました。



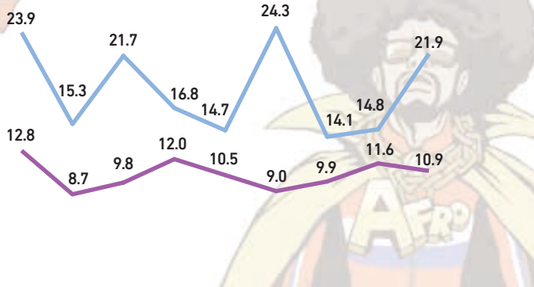
「パチスロ北斗の拳 天昇」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,©NSP 2007 版権許諾証YAF-420
©Sammy



遊技機販売台数



遊技機販売台数シェア



*7月～6月の間に迎える決算期

出所：矢野経済研究所

中期経営戦略「Road to 2020」の振り返り

リユースを中心とした原価低減による利益率の改善が進み、2020年3月期の営業利益率は23%となりました。一方で、2018年の規則改正に起因する市場全体での販売台数の減少と、型式試験の適合率の大幅な低下が販売スケジュールに影響したことから、販売台数は想定を下回りました。利益率改善という一定の成果を得られたものの、適合率の低下という課題は引き続き残る結果となりました。

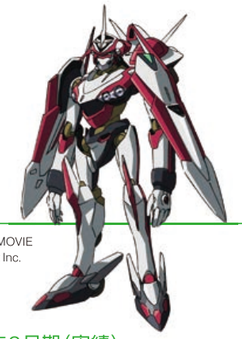
目標と成果

2020年3月期の目標（2017年5月公表）	2020年3月期実績	
営業利益率 30%	23%	達成：リユースを中心とした原価低減による利益率の改善
		未達：販売台数の増加



©福本伸行／講談社・VAP・マッドハウス・NTV・D.N.ドリームパートナーズ
©福本伸行／講談社・VAP・NTV
©Sammy

今後の展開



©2017 BONES/Project EUREKA MOVIE
©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.
©Sammy

2021年3月期の修正計画

新型コロナウイルス感染症の影響により、パチンコホールは休業対応を実施しました。緊急事態宣言解除以降はパチンコホールの稼働も回復傾向にあるものの、旧規則機の撤去期限延長の影響により、購買意欲の回復までには時間を要する見通しです。そのため販売台数の減少が見込まれ、メーカーにとっては厳しい1年になることが想定されます。こうした想定のもと、2021年3月期は大幅な減収、損失計上を見込んでいます。

2020年3月期（実績）
売上高：1,085億円（遡及修正後）
経常利益：227億円

2021年3月期（修正計画）
売上高：600億円
経常利益：−105億円

※1 2021年3月期より、カジノ向けゲーム機器の開発・販売を行うゲーミング機器事業をエンタテインメントコンテンツ事業のAM機器分野より「遊技機事業」へ変更しています。
※2 2020年3月期の実績について、セグメント区分の変更による遡及対応を行っています。

計画販売台数

- **パチスロ・パチンコともに前期比で販売台数が減少**
- **2020年末の入替商戦にあわせて主力タイトルを投入**

	2020年3月期	2021年3月期（修正計画）
パチスロ		
タイトル数	5タイトル	6タイトル
販売台数（台）	123,336	38,300
パチンコ		
タイトル数	7タイトル	5タイトル
販売台数（台）	104,581	89,200
うち本体販売	33,056	63,500
うち盤面販売	71,525	25,700

発売予定タイトル

パチスロ
- パチスロ真・北斗無双（2020年7月）
- 回胴黙示録カイジ～沼～（2020年10月）
- パチスロ七つの大罪（2020年11月）
- パチスロ頭文字D（2021年1月）

等を発売

パチンコ
- P交響詩篇エウレカセブン Hi-EVOLUTION ZERO（2020年8月）
- P ROAD TO EDEN（2020年9月）
- Pビッグドリーム2激神 199Ver.（2020年11月）
- P 真・北斗無双 第3章（2020年12月）

等を発売



「パチスロ真・北斗無双」
©武論尊・原哲夫／NSP 1983 版権許諾証KOM-620
©2010-2013 コーエーテクモゲームス
©Sammy



「回胴黙示録カイジ～沼～」
©福本伸行／講談社・VAP・マッドハウス・NTV・D.N.ドリームパートナーズ
©福本伸行／講談社・VAP・NTV
©Sammy



「P交響詩篇エウレカセブン HI-EVOLUTION ZERO」
©2017 BONES/Project EUREKA MOVIE
©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.
©Sammy



「P真・北斗無双 第3章」
©武論尊・原哲夫／NSP1983 版権許諾証KOO-411
©2010-2013 コーエーテクモゲームス
©Sammy

規則改正と旧規則機の撤去スケジュール

新規則機の概要

2018年2月の規則改正を受け射幸性は抑制された一方、よりカジュアルで遊びやすい遊技機の開発が可能になりました。

その後、段階的な自主規制の緩和等の実施により、遊技性が向上しており、短時間でも楽しめる機種の開発も進められています。当グループでは、今後も将来的なユーザーの裾野拡大に向け、新たな発想を取り入れた機種の創出を目指していきます。

規則改正（2018年2月）と自主規制緩和等の変遷

パチスロ
- 出玉規制

パチンコ
- 出玉規制
- パチンコ遊技機への「設定」導入

2018年2月

2018年4月

新規則機1（6.0号機基準）

短時間での遊技性が向上
- 純増枚数上限の撤廃
- AT[*1]機の復活

2018年11月

継続率の自由化
- 確変継続率65%上限の撤廃

新規則機1

2019年5月

遊技性の幅が拡大
- 賞球数の下限撤廃
- ベース値の下限撤廃

新規則機2

2019年12月

自主規制の見直し

新規則機2（6.1号機基準）

主に演出面での遊技性が向上
- レバー・ボタンを使用した演出の追加
- ミニリール（ビデオリール）を使用した演出の追加
- AT[*1]機能の遊技性向上

2020年1月

解釈基準の変更

主に新たな遊技性が追加
- 予め決められたゲーム数消化後の時短[*2]突入が 可能に
- 時短回数上限100回の撤廃
- 特定図柄による時短突入が可能に
- リミッター[*3]回数を2種類まで使用可能

新規則機3

2020年5月

旧規則機の撤去期限の延長

2021年12月

新規則機へ完全移行

エウレカセブン HI-EVOLUTION ZERO

サミー初の「遊タイム」搭載パチンコ機は「P交響詩篇エウレカセブンHI-EVOLUTION ZERO」

新たなゲーム性の登場「遊タイム」

通常時（低確率時）に規定回数まで大当りしなかった場合、時短[*2]に突入するシステムを「遊タイム」と呼びます。「遊タイム」の発動には条件があり、通常時の大当り確率（低確率時）分母の2.5倍～3.0倍の回転数の間で1回だけ遊タイムに突入することができます。

これまでのパチンコ機には搭載されていない、新たなゲーム性が追加されたことにより、幅広い遊びをユーザーに提供できるようになりました。

*1 AT=アシストタイム　*2 時短=持ち玉を大きく減らさずに効率よくゲームを行う機能
*3 リミッター=確変中の機能の一つ、大当たりを規定回数消化すると確変が終了する機能

風適法施行規則等の改正による旧規則機の撤去スケジュールの変更

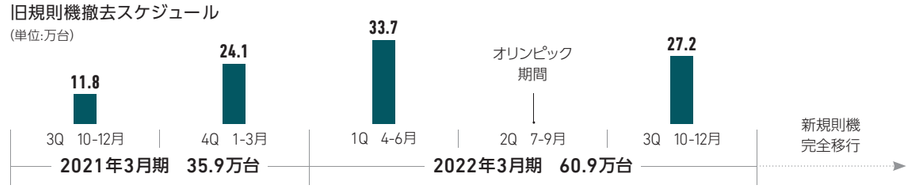
2020年5月20日に国家公安委員会より風営法の施行規則の改正による経過措置期間の1年延長が発表されました。

また、パチンコ・パチスロ産業21世紀会の決議を受け、段階的に旧規則機の撤去が進められることから、2021年12月までには新規則機への移行が完了すると想定されています。

旧規則機撤去スケジュールと撤去ルール

パチスロ

旧規則機撤去スケジュール
（単位:万台）



撤去ルール

① 高射幸機	約10万台	当初[*1]の撤去期限通りに撤去（最終撤去期限2021年1月31日まで）
② 2020年12月31日までに検定／認定切れ[*1]となる予定だった特定の機種	約18万台	当初[*1]の撤去期限から7カ月以内に撤去（Aタイプのみ対象）
③ 2020年12月31日までに検定／認定切れ[*1]となる予定だった①②以外の機種	約9万台	2020年5月20日時点の設置台数の15%にあたる台数を期間内で毎月撤去
④ 2021年1月1日以降に検定／認定切れ[*1]となる予定だった①以外の機種	約66万台[*2]	2021年1月31日時点の設置台数の15%にあたる台数を期間内で毎月撤去（オリンピック期間の2021年7月～9月を除く）

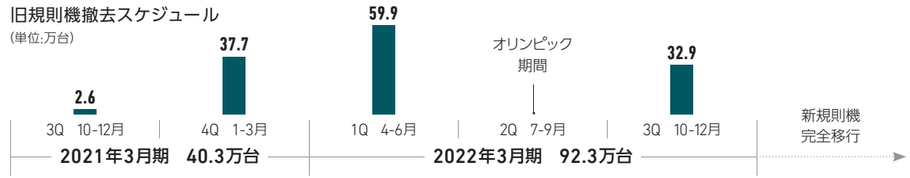
2020年5月20日 / 2020年12月31日 / 2021年1月31日 / 2021年11月30日

2021年12月1日 新規則機へ完全移行

*1 2020年5月20日の規則改正以前の検定／認定切れ時期を指す
*2 撤去台数は2020年10月末時点の自社推計

パチンコ

旧規則機撤去スケジュール
（単位:万台）



撤去ルール

① 高射幸機	対象なし	当初[*1]の撤去期限通りに撤去（最終撤去期限2021年1月31日まで）
② 2020年12月31日までに検定／認定切れ[*1]となる予定だった特定の機種	約5万台	当初[*1]の撤去期限から7カ月以内に撤去（甘デジ、羽根物、ちょいパチのみ対象）
③ 2020年12月31日までに検定／認定切れ[*1]となる予定だった②以外の機種	約6万台	2020年5月20日時点の設置台数の15%にあたる台数を期間内で毎月撤去
④ 2021年1月1日以降に検定／認定切れ[*1]となる予定だった機種	約124万台[*2]	2021年1月31日時点の設置台数の15%にあたる台数を期間内で毎月撤去（オリンピック期間の2021年7月～9月を除く）

2020年5月20日 / 2020年12月31日 / 2021年1月31日 / 2021年11月30日

2021年12月1日 新規則機へ完全移行

*1 2020年5月20日の規則改正以前の検定／認定切れ時期を指す
*2 撤去台数は2020年10月末時点の自社推計

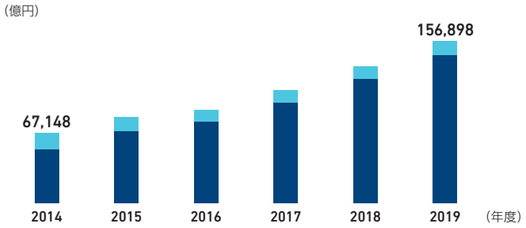
エンタテインメントコンテンツ事業

幅広い事業ポートフォリオや豊富なIP資産を活用し、グローバルでコンテンツ展開を行うことで事業価値の拡大を追求していきます。

外部環境

デジタル配信ゲームの市場規模はオンライン配信や、ゲーム配信プラットフォームの増加を背景に、市場規模の拡大傾向が見られています。また、国内のモバイルゲーム市場は、競争が激化するとともに、特定のタイトルへの寡占化が進んでいます。アミューズメント機器、施設事業は新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい環境に立たされています。

パッケージゲーム／デジタル配信ゲーム市場規模



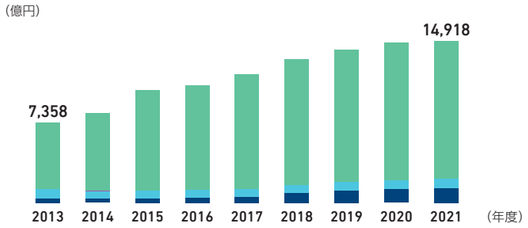
■デジタル配信ゲーム市場規模*1 ■パッケージゲーム市場規模*2

*1 モバイルゲーム、PC配信ゲーム、家庭用ゲームデジタル配信の収益の合計値

*2 家庭用及びPCゲームのパッケージ収益を含む値

出所：「ファミ通ゲーム白書」(2015～2020)

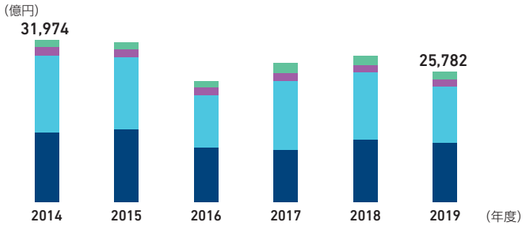
オンラインゲームコンテンツ市場規模推移（国内）



■家庭用ゲーム機 ■PC ■フィーチャーフォン ■ゲームアプリ(スマートデバイス+SNS)

出所：f-ism

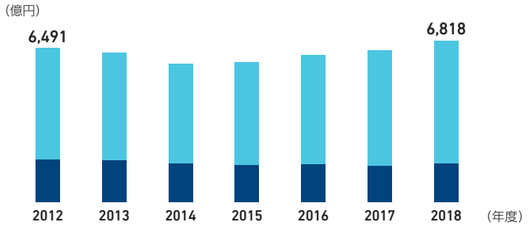
家庭用ゲーム 総出荷規模



■ソフトウェア(海外) ■ハードウェア(海外) ■ソフトウェア(国内) ■ハードウェア(国内)

出所：「2020 CESAゲーム白書」

国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高



■業務用アミューズメント機器販売高 ■アミューズメント施設売上高

出所：日本アミューズメント産業協会

市場データの詳細はP81をご参照ください

今後想定される機会とリスク

機会

PC・パッケージゲーム市場の拡大

PC・パッケージゲーム市場は、欧米、アジア市場の伸長等に後押しされ、拡大しています。

海外オンラインゲーム市場の成長可能性

多様なゲーム配信プラットフォームやダウンロード販売の拡大により、海外市場を中心に大きな成長可能性を秘めています。

リスク

国内デジタルゲーム市場の競争激化

成長鈍化による競争激化、上位タイトルの固定化等によって、想定した投資回収ができないリスクが高まっています。

対応

ゲーム本編*1

- 開発スタジオの拡充
- 海外パブリッシング事業の拡大
- マルチプラットフォームに対応したタイトルの開発等
- IP資産価値最大化

F2P*2

- 既存タイトルの長期運営による収益維持
- 開発・運営タイトル数の適正化
- 重点領域の見直し

*1 主に家庭用ゲーム機やPC向けのゲーム本編のディスク販売及びダウンロード販売等。（追加ダウンロードコンテンツ販売は含まない。）

*2 主にスマートフォンやPC向けの基本プレイ料金無料、アイテム課金制のゲームコンテンツ等の販売等。

Wide-ranging Business Portfolio

事業の概要

広範な分野での展開により、安定的収益を確保

エンタテインメントコンテンツ事業は、様々なエンタテインメント領域で事業を展開しています。領域ごとに異なる市場の成長性や競合状況のもと、バランスの取れたポートフォリオを基盤に、特定のIPやタイトル、事業に依存せず、安定的な収益を生み出しています。

コンシューマ分野

ゲーム本編では、好調な欧米のPC向け既存IPをはじめとした保有IPのグローバル展開を推進するとともに、開発エンジンの有効活用を通じて開発効率を高めていきます。

F2Pでは、既存タイトルの長期運営による安定収益の確保等やIP戦略に基づいた新規タイトル投入により収益拡大を目指します。





「龍が如く7　光と闇の行方」
©SEGA



「ファンタシースターオンライン2」
©SEGA



アミューズメント機器分野

成長分野であるコンシューマ分野への開発リソースシフトを進めるほか、原価低減を通じて投資効率の向上を目指します。



「StarHorse4」
©SEGA

映像・玩具分野

映像分野は、「名探偵コナン」「アンパンマン」「ルパン三世」の主要IPの収益力強化に取り組み、玩具分野は「アンパンマン」などの定番製品等を中心に展開していきます。



「名探偵コナン 紺青の拳」
©2019 青山 剛昌／名探偵コナン製作委員会

アミューズメント施設分野

事業ポートフォリオの見直しにより、アミューズメント施設分野の子会社譲渡を発表いたしました。(2020年10月)



「セガ池袋GiGO」
©SEGA ENTERTAINMENT Co.,Ltd.

Maximizing Our IP Value



成果・実績

2020年3月期の実績

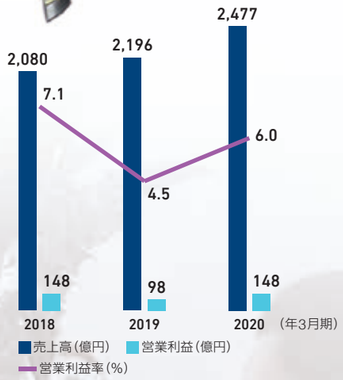
パッケージゲーム分野・デジタルゲーム分野（現：コンシューマ分野）

パッケージゲーム分野*では、「Total War: THREE KINGDOMS」や「マリオ&ソニックAT 東京2020オリンピック™」などの大型新作タイトルを複数発売したことにより売上が大幅に増加しました。一方で、開発費の償却等が進み費用が増加しましたが、既存タイトルのリピート販売は好調に推移しました。

デジタルゲーム分野*では前期に減損処理を行った影響により費用が大幅に減少したほか、タイトル譲渡やタイトル提供などに伴う一過性収益の計上や、運営中タイトルが堅調に推移したことから、前期と比べて大幅に収益性の改善が進みました。



「Total War: THREE KINGDOMS」
©SEGA.



アミューズメント機器／施設分野

アミューズメント機器分野においては、プライズ機などを中心に販売を実施しましたが、ビデオゲーム等の不振の影響もあり、低調に推移しました。アミューズメント施設分野は、消費増税や度重なる台風の影響、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより、利用者数が低迷しました。

映像・玩具分野

映画の配分収入や映像配信収入を計上したほか、玩具において新製品や定番製品を販売しました。

中期経営戦略「Road to 2020」の振り返り

パッケージゲーム分野*において、主力IPのシリーズ化及びアジア・欧米での販売体制を整備し、売上が伸長しました。一方で、デジタルゲーム分野*でのヒット作不足が課題となりました。これを受けて重点領域の見直しを行い、モバイル分野への投資から、市場成長の見込めるアジア、欧米のコンソール、PCダウンロード分野へとリソースの再配置を進め、グローバル展開を行うべくリソースの集中を推進します。グローバルヒットタイトルの創出に向けて、引き続きクオリティの見直しや、マルチプラットフォーム展開の拡大を図ります。

目標と成果

2020年3月期の目標（2017年5月公表）	2020年3月期実績	
営業利益率 10%	6%	達成 主力IPのシリーズ化 アジア・欧米での販売拡大
営業利益 300億円	148億円	未達 デジタルゲーム分野*のヒット創出

＊2021年3月期より、パッケージゲーム分野とデジタルゲーム分野を統合し「コンシューマ分野」に変更しています。

サブセグメントの変更について

2021年3月期より、パッケージゲーム分野とデジタルゲーム分野を統合し、「コンシューマ分野」へとサブセグメントを変更しています。

今後の展開

2021年3月期の修正計画

事業ポートフォリオの見直しにより、アミューズメント施設事業の構造改革を実施することによる損失幅抑制や、巣ごもり需要の増加を背景にコンシューマ分野の大幅な収益拡大を見込んでいます。

2020年3月期（実績）
売上高：2,476億円（遡及修正後）
経常利益：162億円

2021年3月期（修正計画）
売上高：2,160億円
経常利益：240億円

※1 2021年3月期より、サブセグメントの内訳として、デジタルゲーム分野とパッケージゲーム分野を統合し、「コンシューマ分野」に変更しています。
※2 2021年3月期より、カジノ向けゲーム機器の開発・販売を行うゲーミング機器事業をエンタテインメントコンテンツ事業のAM機器分野より「遊技機事業」へ変更しています。
※3 2020年3月期の実績について、セグメント区分の変更による遡及対応を行っています。

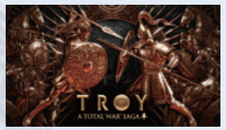
コンシューマ分野

巣ごもり消費等の需要拡大を受け海外を中心にリピート販売が拡大することから大幅な増益を見込んでいます。マルチプラットフォーム、グローバル展開をさらに拡大し、ゲーム本編では「Total War Saga: TROY」をEpic Gamesストアにて8月に発売したほか、F2Pでは「Phantasy Star Online 2」の北米版が好調に推移しています。

2020年3月期（実績）
売上高：1,255億円
営業利益：147億円

2021年3月期（修正計画）
売上高：1,325億円
営業利益：300億円

2021年3月期に発売を予定する主なタイトル



「Total War Saga: TROY」
©SEGA. Developed by The Creative Assembly Limited.



「ペルソナ4 ザ・ゴールデン」（PC版）
©ATLUS. ©SEGA All rights reserved.



「Phantasy Star Online 2」（北米版）
©SEGA



「Re:ゼロから始める異世界生活 Lost in Memories」
©長月達平・株式会社KADOKAWA刊／Re:ゼロから始める異世界生活2製作委員会 ©SEGA

アミューズメント機器、施設分野

アミューズメント機器分野ではプライズ機等の定番製品中心に販売するものの減収、損失幅拡大を計画しています。

アミューズメント施設では構造改革の実施に伴い、第3四半期までの業績を取り込む予定です。

アミューズメント機器

2020年3月期（実績）
売上高：510億円
営業利益：−6億円

2021年3月期（修正計画）
売上高：375億円
営業利益：−25億円

アミューズメント施設

2020年3月期（実績）
売上高：419億円
営業利益：14億円

2021年3月期（修正計画）
売上高：200億円
営業利益：−45億円

映像・玩具分野

映像分野では劇場版「名探偵コナン」の公開延期に伴い配分収入が減少、玩具分野での定番製品販売を予定しているものの、減収、減益を計画しています。

2020年3月期（実績）
売上高：262億円
営業利益：27億円

2021年3月期（修正計画）
売上高：240億円
営業利益：9億円

トップが語る、コンシューマ分野の「今と未来」



新体制のもと、成長するグローバルマーケットへ挑戦し、皆様に感動体験を届けます

杉野 行雄
株式会社セガ 代表取締役社長COO

グローバルタイトルの創出を目指す新体制

2020年4月に、(株)セガゲームスと(株)セガ・インタラクティブの2社を合併し、新生(株)セガとしての体制をスタートしました。まずは、この体制変更に至った経緯について説明をさせていただきます。

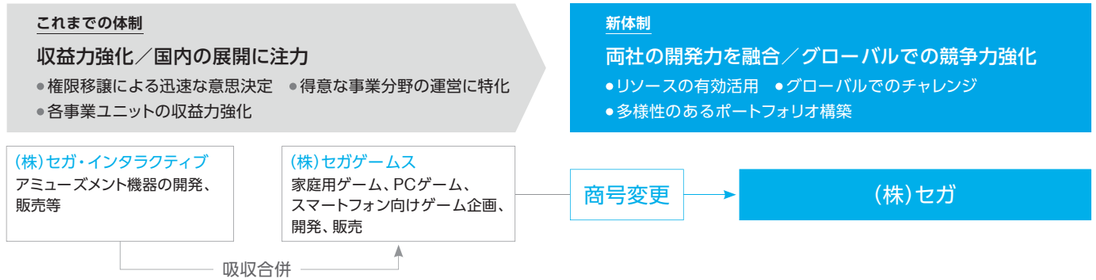
従前の体制では、ゲーム分野は、主に家庭用ゲーム機・PC・スマートフォン向けの(株)セガゲームスとアミューズメントゲーム機器向けの(株)セガ・インタラクティブが、それぞれ得意とする事業分野に特化した事業運営を行うものでした。大胆な権限移譲による迅速な意思決定と、収益に対するコミットメントの強化により、エンタテインメントコンテンツ事業全体として収益力を強化できたことは一つの成果であったと考えています。

一方で、個別最適化を追求した結果、短期的成果を追いがちになってしまい、いつの間にか大胆なチャレンジが生まれにくくなってしまいました。一定レベルの収益を手堅く創出できるようになってきた一方で、特に国内組織については、比較的収益の見通しがつきやすい国内マーケット志向になってしまっていたかと思います。

中長期的なマーケットの視点で見ると、ゲーム業界は、グローバル規模でダイナミックな環境変化が起きています。特にここに来て、5Gやクラウドといったテクノロジーの発展に伴う将来的な市場の急成長を見据え、巨大な資本力を持つグローバルテック企業がこの市場に次々に参戦しており、ゲーム産業のビジネスモデルや、そのスケール自体が大きく変わろうとしています。今年は、久々に家庭用の新ハードが複数投入される等、今後、市場の大きな盛り上がりが予想されます。そして、中長期的には、テクノロジーの進化が、その流れを確実に後押しすることになると思います。

そうした大きな環境変化の中において、早晩、厳しくなる国内マーケット中心の戦略にこの先もとどまり、グローバル競争に取り残されるようであれば、明るい未来は見えてきません。これからの5年、10年、20年先の未来の成長を見据えて、セガとして、今一度、分散していた総力を結集しグローバル市場に向けてチャレンジしていく体制にするべき、と判断をしたのが、今回の体制変更の背景となります。

グローバル体制の強化



グローバルゲーム市場の飛躍的な拡大と構造的変化

ゲーム業界を取り巻く環境につき、もう少し詳しく説明させていただきます。

これまで、ゲーム業界はゲームセンターから家庭用ゲーム機、PC、スマートフォンとその時代で主流となるハードの変遷をたどり、市場は成長を続けてきました。P38参照

近年では、先程述べた巨額の資本を持つグローバルテック企業の参入も相次いでおり、これからはその覇権争いが加速していくことが想定されます。世界中に大規模なデータセンターを保持している彼らだからこそ可能な、クラウドゲームやサブスクリプション型のビジネスが今後浸透していけば、これまで以上に、ゲームプレイ体験へのアクセスのハードルは下がっていくことでしょう。長期的には、これまでゲームにアクセスすることが困難であった新興諸国の人々もターゲットにしていくことが可能になると、爆発的な規模で新たなユーザーが生まれ、ゲーム人口の裾野は、ますます広がっていくことが期待されます。

また、グローバルゲーム市場のトレンドや構造にも大きな変化が到来していると感じています。

1つはメイドインジャパンコンテンツを受け入れる土壌が、ここに来てグローバルベースで広がってきていることです。たとえば、「ペルソナ」シリーズや「龍が如く」シリーズといったタイトルは、この数年間でグローバルでの販売本数が100～300万本にまで伸長し、海外のユーザーにも非常に高く評価されています。もちろん、グローバルのメインストリームジャンルから見れば、ターゲット層はまだまだニッチであるとは思いますが、たとえ、ニッチマーケットでも、グローバルの規模で束ねれば、数百万という規模にまで膨れ上がるため、マーケットの多様性に対する力強さを感じています。また、これまでと異なり、あらゆるプラットフォームでタイトルがリリースされることで、プラットフォームの成長とともに展開領域が世界中に拡がり、加えて、デジタル販売が主流になってきたことで、ロングテールでのビジネスモデルの構築が可能になっています。

もう1つはエコシステムが変わりつつあるという点です。これまでゲーム業界は、「プラットフォーマー」、「パブリッシャー」、そしてゲームを遊ぶ「ユーザー」が主な登場プレイヤーでした。しかし、今はそこに、他人のゲームプレイの視聴そのものを楽しむ「ビューアー」や、ゲーム世界でのコミュニケーションを楽しむことを主とする「コミュニケーター」が加わったことで、さらに市場は活性化してきています。先日、日本でも、ある著名なシンガーソングライターがオンラインゲーム内でバーチャルライブを開催し、大きな反響を呼びました。まさに、コミュニケーションツールとしてのゲームの持つポテンシャルを感じるイベントであったと思います。また、近年eスポーツが話題になっていますが、私は、eスポーツは「ユーザー」と「ビューアー」の熱量を押し上げる、プロモーションの一形態として捉えています。そうした、エコシステムにおける各プレイヤーの総熱量を最大化することが、今後のヒットの要件になっていくと私は考えています。

グローバルでの市場拡大

環境の変化
1 グローバルテック企業の参入
新興国での市場拡大

ゲームジャンルの多様化
2 メイドインジャパンコンテンツの人気上昇

プレイヤーの多様化
3 エコシステムの変化
eスポーツの発展、プロモーション手法の変化

今後の成長に向けた3つの戦略：「IP」「ユーザーコミュニケーション」「グローバル展開」

戦略的な観点から、これからグローバル市場へのチャレンジを加速していくにあたっては、3つの重要な要素があると考えています。

1つ目は「IP」の価値向上です。

グローバル市場にチャレンジしていくにあたり、グローバルで人気のあるIPを育てなくてはいけません。現在、タイトル編成のあり方から見直ししており、その取り組みを主導する組織として、2020年4月に「編成局」を新設しました。

「編成局」は、保有IPのポテンシャル分析やマーケット分析のほか、事業全体のタイトルラインナップ編成、リソース配分、ビジネス設計等を企画立案し、管理する部門です。

これまでは、各スタジオが自分達の持つリソースを使って最大限の成果を発揮することに注力してきました。その成果もあり、すでにグローバルで認知されている「ソニック」「ペルソナ」「龍が如く」「Total War」といった代表的な既存IPの価値は日々高まりつつあります。しかしながら、今後、熾烈な競争が加速するグローバル市場で、さらに勝ち抜いていくためには、IP価値をさらに高めていく必要があります。IPをいかに大きく太く育てていくか、という視点で、改めて保有IPのポテンシャルを精査し、そのIPに合致したビジネス設計を考える役割を「編成局」は担っていきます。

IP拡大にあたっては、新規IPの分野での大型タイトルの開発へのチャレンジや、必ずしも自社リソースのみを前提とせず、よりオープンな形で外部パートナーとも協業しながら、IP価値を高めていくことも検討しています。

たとえば、ソニックIPの拡大にあたっては、ハリウッドの老舗メジャーであるパラマウントスタジオと共同製作し公開した「ソニック・ザ・ムービー」が全世界で大ヒットを記録しましたが、それもパラマウントスタジオの持つ映画製作やプロモーションのノウハウと、セガの持つソニックIPを掛け合わせて生まれたイノベーションの好事例の一つといえます。さらにその大成功を受けてセガのレガシーIPを再評価する機運が社内外において高まっており、グローバル市場の拡大や海外のテック企業の参入によるビジネスモデルの拡大を受け、一つのIP、一つのソースから多くの収益機会が生まれてきています。

今後の成長に向けた2つ目の重要な要素は、「ユーザーコミュニケーション」です。

上述の通り、IPを大きく太く育てていくにあたっては、セガのIPをご愛好いただけるユーザーと緊密なコミュニケーションを図っていくことで、継続的な関係性を構築することが、今後はより重要になっていきます。

裏を返せば、ユーザーの期待値を損なうことになれば、IP価値そのものが毀損してしまう恐れがあります。開発者がよりユーザーと緊密につながり、コミュニケーションを通して頂戴したフィードバックを開発やサービス運営に活かしていくことで、満足度向上に努めていきます。

セガは、家庭用ゲームやPCゲーム、スマートフォン向けゲームのみならず、アミューズメント事業においても長年に渡ってそうしたユーザーと熱量を共有する経験やノウハウを培ってきており、今般の体制変更を機に、こうしたノウハウや人財の活用を、新たなゲームタイトル開発や運営にも組み込んでいきたいと考えています。

こうしたユーザーの期待値を的確に把握し、それを超え続け、良質なコンテンツを提供し続けていくことが、グローバルでの成功につながると考えています。

3つ目が「グローバル展開」です。

セガのIPをグローバルに拡げていくために欠かせないのが、アメリカ、カナダ、イギリス、フランス、ブルガリア、中国、韓国、台湾等、世界各地にある拠点です。

ゲーム市場がグローバルに拡大し、多様な人種、世代、性別の方々がゲームに触れるようになっています。そのため、つくり手である私たち自身も、様々なバックグラウンドを持つ組織体でなければ、そうした多様なニーズに対応することができません。

元来、セガには異なる考えや、新しい価値観に対して、斜に構えることなく寛容に受けいれる文化が根付いています。世界各地にあるスタジオそれぞれが、独自の強みを発揮してタイトルを開発することで、多様性あふれるタイトルポートフォリオを構築できることがセガのグローバル展開における強みです。

また、先ほど申し上げた、「ペルソナ」シリーズや「龍が如く」シリーズの評価がグローバルで上がっている理由にセガのローカライズ力があります。セガの北米拠点は英語圏のユーザーに最も距離が近く、マーケットに精通しており、日本文化にも理解の深いスタッフが数多く在籍しています。彼らが、日本のゲームの独自の世界観を尊重しつつ、現地に最適化した形でタイトルを再編集（ローカライズ）し、ゲームクオリティを高めてくれています。私としては、日本で生み出したタイトルをグローバルに拡げていく上では、最高のチームであると自負しております。

最適なプラットフォームで最適なIP展開を実施



多様な人財の力を活かし、グローバルでチャレンジを続ける

最後に忘れてならないのが、私たちが育んできた、失敗を恐れることなく果敢に革新にチャレンジする風土です。これからは、グローバルマーケットを主戦場として、存在感を発揮していくステージとなります。

時代の変化や、昨今のコロナ禍において世界レベルで働き方が変化しており、海外拠点や海外のビジネスパートナーとの新しいコミュニケーションスタイルが確立されつつあります。直接現地に足を運ばずとも、オンラインを通じて、従来とは比べものにならないスピードでビジネス設計を進め、パートナーシップを構築し、事業展開の拡大を図ることが可能になると考えています。

そのチャレンジの過程では、場合によっては、経験したことのない壁や挫折も待っていると思います。こうした中でも、面白いと思う私たちの根源的なセンスを信じ、そしてそれに共感してもらえるよう、努力と挑戦を続けます。

2020年6月にセガグループは60周年を迎えました。過去を遡れば、私たちは数々の試練を乗り越え、今に至っています。この先の未来もおそらく平坦な道ではありませんが、同時に無限の可能性も広がっています。そして、10年後の70周年には、これまで以上に私たちのゲーム、サービスが世界中で愛されている世界をお見せしたいと思います。

リゾート事業

中長期的なグループの柱とするべく、既存リゾート施設の収益力強化と並行し、IR（統合型リゾート）事業のノウハウを蓄積しています。

外部環境

IR（統合型リゾート）開設に向けた動きが本格化

2018年7月にカジノを含むIR（統合型リゾート）整備法が成立し、政府が「観光立国」の切り札と位置づけるIR（統合型リゾート）開業に向けた動きが本格化しています。
今後は候補地と業者の選定が進められていくことになります。

IR施設開業までのプロセス



2020年1月29日・30日にパシフィコ横浜で開催された「第1回［横浜］統合型リゾート産業展」に出展した横浜IR（統合型リゾート）のイメージ図



今後想定される機会とリスク		対応
機会	**リスク**	**国内IR（統合型リゾート）事業進出に向けたノウハウの取得**
国内IR（統合型リゾート）の産業化 将来的にIR（統合型リゾート）が国内で実現し、当グループの参入が実現すれば、大きな収益源となる可能性があります。	**国内IR（統合型リゾート）事業への参入リスク** IR（統合型リゾート）の関連法制の遅れは、当グループの長期シナリオに大きな影響を与えます。また、事業者として選定されなければ投資が回収できない恐れがあります。 **依存症問題への対応リスク** 依存症問題などの社会問題に対しての対応を怠れば、社会的批判等を受ける可能性や、持続的な産業育成ができなくなる可能性があります。	●「PARADISE CITY」への人員派遣 ●リゾート施設の開発、運営 ●依存症問題への対応 詳細はP53をご覧ください ●アメリカネバダ州でのゲーミング機器製造・販売ライセンスの取得 ●3社との戦略的業務提携を締結

Making the Resort Business a Pillar of the Group

事業の概要

リゾート施設の運営を通じて日本国内におけるIR（統合型リゾート）参入に向けた開発・運営ノウハウの取得に取り組んでいます。

日本有数の複合施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」

宮崎県の太平洋に面した南北約11km、約700haの広大な黒松林の中にある「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」をはじめとする3つの宿泊施設や、最大5,000名収容可能な国際級のコンベンション施設、日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」やテニスクラブなどの恵まれた環境を活かした極上のリゾートステイを提供しています。施設の価値の継続的な向上を通じて、集客力の強化に努めつつ、リゾート施設の運営ノウハウの蓄積を進めています。



©フェニックスリゾート



ザ・ノースカントリーゴルフクラブ（北海道千歳市）

スポーツ振興と千歳市への地域貢献活動の一環として、「セガサミーカップゴルフトーナメント」を開催しているほか、冬季はスノーアクティビティー施設「ノース・スノーランドin 千歳」の運営を行っています。



©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

韓国初のIR（統合型リゾート）施設「PARADISE CITY」

韓国PARADISE GROUPとの合弁会社、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が運営する「PARADISE CITY」は、ホテル、カジノ、商業施設、コンベンションホール、クラブなどを備えた韓国初のIR（統合型リゾート）施設です。上質な空間とサービスの提供を通して、北東アジア随一のIR（統合型リゾート）施設を目指しているほか、日本におけるIR（統合型リゾート）事業への参入を見据え、開発・運営ノウハウの蓄積を進めています。

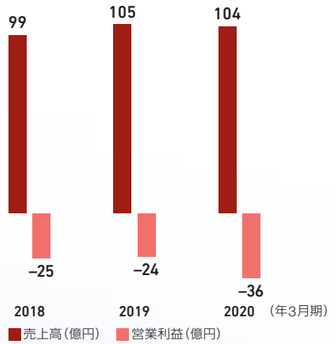
Building up Our Expertise

成果・実績

2020年3月期の実績

「フェニックス・シーガイア・リゾート」において、九州域を中心とした宿泊プラン等の施策や25周年記念イベント等各種集客施策を実施しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により3月度において集客数の大幅な落ち込みが見られ、利用者数は前期比3.3%増にとどまりました。また、日本国内におけるIR（統合型リゾート）参入に向けた費用が増加しました。

海外では韓国初のIR（統合型リゾート）「PARADISE CITY」において、国内向けプロモーションの効果等により、日本人VIPの方を中心に多くのお客様にご来場いただきました。また、当該施設を通じて日本国内におけるIR（統合型リゾート）参入に向けた開発・運営ノウハウの取得に取り組みました。



中期経営戦略「Road to 2020」の振り返り

国内、海外のリゾート施設運営を通して、IR（統合型リゾート）事業進出に向けた開発、運営ノウハウの蓄積を進めました。また、アメリカネバダでのゲーミング機器販売ライセンスの取得や、京都大学とのギャンブル依存症研究のほか、横浜で行われた「統合型リゾート産業展」でのビジネスパートナー発表などIR（統合型リゾート）事業進出に向けたノウハウ取得は着実に進んでいます。

目標と成果

2020年3月期の目標（2017年5月公表）		2020年3月期実績	
IR（統合型リゾート）事業ノウハウ習得	→ IR（統合型リゾート）の開発・運営ノウハウ蓄積	達成	米国ネバダ州でゲーミング機器製造・販売ライセンス取得 「PARADISE CITY」の通期営業黒字化（2019年） IR（統合型リゾート）参入に向け3社との戦略的業務提携を締結



今後の展開

2021年3月期の修正計画

新型コロナウイルス感染症に伴う、各施設への影響が想定されるほか、国内IR（統合型リゾート）事業参入に向けた費用計上を見込むことから減収、損失幅拡大を計画しています。

2020年3月期（実績）
売上高：104億円
経常利益：−53億円

2021年3月期（修正計画）
売上高：65億円
経常利益：−110億円

国内IR（統合型リゾート）参入について

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、国内IR（統合型リゾート）事業参入に向けた事業者選定等のプロセスに遅れが生じています。2020年10月には政府による基本方針案が公表され、IR区域整備計画の認定申請期間の見直しが行われました。

今後もIR事業における具体的な参入条件等を慎重に見極めた上で、引き続き参画を目指していきます。

成長に向けた試金石

「第1回［横浜］統合型リゾート産業展」に出展

当社は、2020年1月29日・30日にパシフィコ横浜で開催された「第1回［横浜］統合型リゾート産業展」に出展しました。

日本の新しい産業となるIR（統合型リゾート）の活性化と発展を目指す目的で開催された本展示会には、山下ふ頭でのIR（統合型リゾート）の運営権獲得を目指す海外大手オペレーターなど約45社が出展しました。当グループも、オペレーターの1社としてブース出展しました。またオペレーター講演では、グループCOOの里見治紀が登壇し、当グループが「持続的に成功するIR」のコンセプトのもと、地域社会・市民・地元企業と共存共栄し、地域全体の魅力を創出し、横浜市を世界の観光客から選ばれる「滞在型目的地」とするために貢献していくことをアピールしました。当グループは、「PARADISE CITY」及び各事業で培ってきた知見、ノウハウを活用し、施設開発から運営に至るまで、日本企業だからこそ可能な日本オリジナルなIR（統合型リゾート）を実現し、世界中の皆様に新たな感動を提供できるよう、今後も取り組みを加速していきます。

横浜IRを成功に導くためのアライアンス

総合デザイン

Foster + Partners
フォスター アンド パートナーズ

都市開発マスタープランニング、設計、監修において提携
- 環境に配慮したサステイナブルな都市の実現
- 港町の景観を活かした都市ブランドの向上

マーケティング

株式会社カトナ

事業プラン設計・構築及び事業提案・マーケティング業務において提携
- 持続的に成功する統合型リゾートの実現
- 「勝つべくして勝つ構造」を練り込んだ事業計画の作成：消費者に選ばれる「コンセプト」、現実性を担保した「需要予測」、需要予測を実現する「事業計画」

日本文化

京都吉兆

本格料亭旅館の企画・開発において提携
- 「日本料理」を核とした日本文化の総合的な体験施設の実現
- 日本文化の「継承」と「創造」そして「発信」